



# L'administration électronique en Europe. Le cas des impôts

Eric Dagiral, Patrice Flichy, Laura Parente

## ► To cite this version:

Eric Dagiral, Patrice Flichy, Laura Parente. L'administration électronique en Europe. Le cas des impôts. Terssac G. de, Bazet I., Rapp L. (coord.). La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives, Octarès, pp.107-123, 2007, Le travail en débat, 9782915346399. halshs-00835393

**HAL Id: halshs-00835393**

**<https://shs.hal.science/halshs-00835393>**

Submitted on 18 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**WORKING PAPER :** pour citation, se référer à la version suivante : DAGIRAL E., FLICHY P., PARENTE L. (2007), "L'administration électronique en Europe. Le cas des impôts", in TERSSAC G. de, BAZET I., RAPP L. (coord.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Octarès Editions, Coll. Le travail en débats, pp. 107-123.

## **L'administration électronique en Europe. Le cas des impôts**

**Eric Dagiral, Patrice Flichy et Laura Parente**

### **Introduction**

L'administration électronique se situe à l'articulation de deux projets : d'une part, unifier le système d'information de l'Etat ou au moins de certaines administrations, d'autre part, créer de nouveaux rapports plus efficaces et plus réguliers entre le citoyen et l'Etat. Le premier projet semble à première vue bien s'apparenter à celui des ERP. Il s'agit dans les deux cas de mettre en place un système d'information intégré. Comme pour des grands groupes industriels, la question du champ de l'intégration est centrale. Faut-il créer un système d'information unifié pour l'ensemble d'un Etat, pour chaque ministère, voire pour chaque direction ou au contraire construire, au moins dans un premier temps, des systèmes pour des unités plus petites ? Par contre, un élément distingue fondamentalement l'administration électronique des ERP : il a été pour le moment impossible de créer des progiciels<sup>1</sup>. Il faut donc concevoir des logiciels ad hoc dans chaque situation nationale. L'administration électronique n'aurait donc pas le même effet de standardisation que les ERP.

Le second projet est très différent, puisqu'il est axé sur les interactions entre l'Etat et le citoyen/usager. Il peut prendre deux grandes formes. On parlera ainsi d'e-gouvernance quand il s'agit d'utiliser Internet pour faciliter la participation du citoyen aux décisions publiques sous forme de forum, de référendum en ligne ou même de vote électronique et d'e-gouvernement pour les services en ligne que l'administration propose à ses usagers (information administrative, formulaires en ligne, télé-services). Malgré la différence de leurs ambitions, l'e-gouvernance et l'e-gouvernement nécessitent que l'Etat se mobilise pour faciliter la diffusion d'Internet. Ces projets demandent une démocratisation de l'informatique en ligne. Si on considère qu'Internet est un outil de mobilisation du citoyen/usager, il faut éviter que la fracture numérique ne renforce les fractures sociale et politique.

La création d'un système d'information unifié dans une administration, comme dans une entreprise n'est pas une simple innovation technique, elle est généralement associée à des mutations organisationnelles qui, selon les cas, précèdent ou succèdent à la mise en place des nouveaux outils informatiques. C'est ainsi que la question de la réforme de l'Etat ou plus modestement de l'administration est débattue depuis longtemps et indépendamment des projets d'informatisation, mais l'idée d'administration électronique relance cette réflexion,

---

<sup>1</sup> Lors d'une présentation du logiciel de gestion budgétaire du ministère des Finances ACCORD (intitulée « Accord, levier de la modernisation de l'Etat ») lors des *Matinales de l'Administration Electronique* de décembre 2004, un représentant de *PeopleSoft*, expliquait que son entreprise avait commencé à travailler sur ce projet avec l'espoir de pouvoir produire un progiciel, mais qu'elle s'était aperçue que les spécificités de l'administration française étaient telles que cela paraissait impossible.

apporte de nouveaux outils qui pourraient faciliter sa mise en œuvre. Ainsi l'e-administration est aussi bien une innovation technique qu'une innovation managériale et politique.

Ces réflexions liminaires montrent à quel point l'expression « administration électronique » recouvre des réalités multiples. Cette diversité est plus grande que celle des ERP, puisque, contrairement aux progiciels de gestion intégrée, il n'y a pas de socle technique commun. Par contre ERP et e-administration se présentent tous deux comme des mythes mobilisateurs. Ces deux innovations socio-techniques apparaissent de plus en plus comme des voies de passage obligatoires pour réformer, rendre plus efficace, mieux répondre aux demandes des clients/usagers. L'OCDE estime que l'administration électronique est un impératif (OCDE, 2004). De son côté, l'Union Européenne a fait de l'administration en ligne un des dix objectifs de son Initiative e-Europe<sup>2</sup>. Cette idéologie qui voit dans les TIC l'élément central de toute réforme institutionnelle est aussi bien partagée par les promoteurs des ERP que par ceux de l'e-administration. Il s'agit là de deux exemples de ce que Denis Segrestin (2004, p. 46) appelle « l'apprentissage par la croyance », c'est-à-dire d'un processus de changement où les managers font des discours une catégorie de l'action.

Mais s'il y a donc un imaginaire commun de l'administration électronique, celle-ci prend des formes variées qui correspondent aux compromis qui peuvent être passés entre les différents modes d'organisation de l'administration (centralisé versus décentralisé, unifié versus éclaté, l'existence ou non d'agence...), au choix d'axer la réforme sur l'usage de services en ligne par le public (e-gouvernement ou e-gouvernance), au type de réorganisation du système d'information et au-delà des services administratifs eux-mêmes. On voit ainsi apparaître différents « objets-frontière » qui partagent la même idéologie, mais correspondent à des compromis socio-techniques différents. Dans chaque cas, les projets qui ont duré sont ceux qui ont réussi à aligner les différents acteurs (hommes politiques, dirigeants de l'administration, informaticiens, employés, usagers...) autour d'un objet commun, en tenant compte de leurs valeurs, de leurs comportements, en établissant des bases de coopération.

Comme il est évidemment difficile de mener une telle réflexion à un niveau multinational sur l'ensemble de l'administration électronique, nous avons choisi d'étudier prioritairement l'administration fiscale et plus précisément la déclaration des impôts en ligne. Nous avons également retenu trois situations nationales suffisamment contrastées, le Royaume Uni, l'Espagne et la France. Il n'est évidemment pas question dans ces quelques pages de faire une analyse comparée détaillée de l'administration fiscale de ces trois pays. Il s'agit plutôt d'indiquer quelques traits forts de l'organisation de ces administrations et de bien faire apparaître les spécificités du cas français. Avant d'étudier la mise en place de l'administration électronique, on examinera, dans une première partie, les spécificités de chaque administration fiscale. Enfin, à la fin de l'article, on donnera quelques résultats sur les utilisations des téléservices fiscaux.

## **De quelques caractéristiques des administrations fiscales de la France, de l'Espagne et du Royaume-Uni**

L'étude de ces administrations fiscales met en avant des points communs, mais dessine aussi des différences notables selon les Etats. Si les principales catégories de prélèvements obligatoires européens sont les impôts directs, les impôts indirects et les cotisations sociales<sup>3</sup>, nous pouvons distinguer des spécificités tant au niveau de

---

<sup>2</sup> « Des services publics en ligne modernes » constituent le premier objectif du plan eEurope 2005 (Commission des Communautés Européennes, 2002, p. 2)

<sup>3</sup> Les impôts directs sont en principe supportés par le contribuable qui les paie. A titre d'exemple, on peut citer l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur la fortune, ou encore la plupart des taxes locales. Les

l'établissement de l'impôt qu'à celui du fonctionnement et de l'organisation de l'administration fiscale. Parallèlement à une certaine harmonisation européenne des administrations fiscales, les Etats restent maîtres de leur fiscalité.

Dans les trois pays considérés, l'impôt sur le revenu des personnes physiques constitue le plus important des impôts directs. De même, les pouvoirs locaux et régionaux de ces pays perçoivent des impôts locaux, et il existe des transferts depuis les gouvernements nationaux vers les différents pouvoirs locaux. Toutefois, l'articulation des niveaux nationaux et locaux suit des principes différents. Dans cette première partie, nous présentons synthétiquement l'administration fiscale française, puis conjointement les cas de l'Espagne et du Royaume-Uni.

### **La France : une déclaration pour tous, ou une certaine méfiance vis-à-vis de l'assujetti**

L'administration fiscale française présente la caractéristique d'être scindée entre les services d'établissement de l'impôt et les services de recouvrement. Au sein du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, les deux directions qui nous intéressent sont les plus importantes : la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP). La DGI établit l'impôt sur le revenu, comme la plupart des impôts d'Etat. Elle compte 81 000 agents (données 2003), dont 60 000 environ s'occupent de l'assiette et du contrôle de la fiscalité des particuliers et des professionnels. Ses 800 centres des impôts sont le lieu de l'essentiel des interactions entre l'administration et ses usagers. La DGCP compte 58 000 agents, et est présente sur le territoire par l'intermédiaire de 3 500 trésoreries. Sa mission est double : assurer le recouvrement de l'impôt et la gestion des dépenses publiques. Dans le cadre de sa première mission, la DGCP affiche l'objectif conjoint à la DGI de « faire progresser le civisme fiscal, c'est-à-dire l'accomplissement volontaire par le contribuable de ses obligations fiscales et d'accroître l'efficacité des actions en recouvrement. Le Trésor public contribue ainsi à mieux faire respecter le principe d'égalité des citoyens devant l'impôt » (DGCP, 2003, p. 30). L'administration fiscale française repose sur ces deux directions sans faire appel de façon décisive à des prestataires extérieurs.

Du côté du contribuable, le formulaire de la déclaration de l'impôt sur le revenu est envoyé automatiquement par courrier au domicile de l'ensemble des 33 millions de foyers fiscaux. A l'occasion de la première déclaration, le formulaire doit être retiré par le contribuable lui-même dans un centre des impôts. Toute personne majeure doit déclarer ses revenus, et donc remplir sa déclaration – que la personne perçoive des revenus ou pas. Le formulaire doit être retourné au centre des impôts avant une date limite, au-delà de laquelle une pénalité financière est encourue. Ce formulaire n'est pas pré-rempli d'année en année (une expérimentation sera introduite en 2005 à ce sujet).

Nous avons constaté que le sentiment induit chez l'« assujetti », au-delà de l'objectif d'un traitement égalitaire, peut être celui d'une certaine défiance : le contribuable ne sait pas concrètement de quelles informations dispose déjà l'administration fiscale. Chaque année, il doit remplir à nouveau un ou plusieurs formulaires, sur lesquels sont uniquement pré-inscrites les caractéristiques du foyer. Le remplissage de la feuille d'impôt incombe au contribuable,

---

impôts indirects concernent les opérations de production et de consommation, ils ne restent donc pas à la charge des assujettis qui les acquittent (commerçants, industriels). Ceux-ci agissent pour le compte de l'Etat en tant que collecteurs de l'impôt, qu'ils répercutent dans les prix au consommateur final, lequel en supporte la charge (exemples : la TVA et les droits d'accise). Les cotisations sociales sont des prélèvements obligatoires perçus par les organismes d'assurance sociale pour garantir aux assurés un revenu de remplacement en cas d'apparition de certains risques (maladie, accident du travail, invalidité, vieillesse, chômage, etc.). Les cotisations sociales sont payées par les salariés et par les employeurs (Commission des Communautés Européennes, 2000, p. 5).

chargé de faire le point sur sa situation fiscale afin de déclarer exactement ses revenus, sous peine d'un redressement assorti d'une pénalité financière.

### **L'Espagne et le Royaume-Uni : le rôle majeur de la retenue à la source**

Les administrations fiscales espagnole et britannique présentent au moins quatre caractéristiques qui les distinguent de l'administration fiscale française telle que nous venons de l'esquisser.

La première, fondamentale, est l'existence du prélèvement à la source. Le Royaume-Uni a adopté depuis 1944, en raison du nombre croissant de contribuables, le système PAYE (« *Pay As You Earn* ») créé dans le but d'obtenir plus d'efficacité dans le recouvrement de l'impôt. Les employeurs déduisent directement des salaires, chaque semaine ou chaque mois, l'impôt dû par les employés. En Espagne aussi, le prélèvement à la source de l'impôt sur les salaires existe depuis très longtemps. Le prélèvement à la source fait peser sur les tiers payants – principalement les employeurs et les établissements financiers – une partie essentielle de la gestion des encaissements et des obligations déclaratives (Lepine, Gouiffès et Carmona, 1999, p. 28). Il est évident que la présence de ces acteurs ouvre des possibilités à l'organisation du service de l'impôt sur le revenu qui sont inconcevables en France. L'administration fiscale au Royaume-Uni présente, en outre, la particularité de ne pas obliger les salariés à présenter leur déclaration d'impôt sur le revenu. Il existe néanmoins un dispositif, le « *Self-assessment* », créé en avril 1997, qui permet au contribuable de demander une rectification du calcul de l'impôt pour obtenir l'éventuel remboursement d'un trop perçu. Contrairement au système français, les contribuables britanniques n'ont donc pas à remplir de déclaration d'impôt, cette démarche devient « invisible » pour l'utilisateur.

La seconde particularité est l'organisation de l'administration fiscale sous la forme d'agence dans ces deux pays, l'*Inland Revenue*<sup>4</sup>, dans le cas britannique et l'*Agencia Tributaria*<sup>5</sup> en Espagne. Les points clés du modèle de l'agence sont une organisation strictement séparée du Ministère de tutelle, la concentration sur les activités de gestion et d'administration, l'octroi d'une autonomie de gestion sur la base de contrats d'objectifs, la possibilité de définir des règles de fonctionnement (GRH, budget) dérogatoires au schéma d'ensemble de l'administration et une direction collégiale (Lepine, Gouiffès et Carmona, 1999, p. 21). Au Royaume-Uni, l'*Inland Revenue* est responsable depuis 1999 tant de l'administration des impôts directs que de celle des cotisations sociales. D'un autre côté, il est important de noter que l'*Inland Revenue* ne s'occupe pas des impôts indirects, ceux-ci étant à la charge du « *HM Customs and Excise* ». En Espagne l'*Agencia Tributaria* créée par la loi 31/1990 et effectivement implantée en janvier 1992 est une entité de droit public attachée au Ministère des Finances (Ministerio de Hacienda). L'*Agencia Tributaria* est responsable de l'application des lois fiscales de l'Etat, ainsi que des ressources d'autres administrations publiques nationales ou de l'Union Européenne dont la gestion est attribuée soit par loi soit par contrat. L'*Agencia Tributaria* n'a pas de compétence en ce qui concerne les impôts des « communautés autonomes » (AEAT, 1998, p. 1).

Autre caractéristique importante, nous avons pu constater une approche assez ouverte en matière d'externalisation, tant en Espagne qu'au Royaume-Uni (rôle des établissements financiers et des entreprises dans le prélèvement à la source, cf. Lepine, Gouiffès et Carmona, 1999, annexes).

Finalement, pour ces deux Etats, d'importants projets de réorganisation des administrations fiscales ont été implantés tout au long des années 1990. En conséquence, leurs

<sup>4</sup> L'administration fiscale britannique comptait environ 77 000 agents en 2003.

<sup>5</sup> L'administration fiscale espagnole comptait environ 36 000 agents en 2002, dont 6 000 pour l'administration centrale et 30 000 pour l'administration territoriale (Ministerio de Hacienda, 2002, p. 360).

administrations fiscales présentent aujourd'hui un visage totalement différent par rapport à celui du début de cette décennie (Lepine, Gouiffès et Carmona, 1999, p. 30). La création des agences *Inland Revenue* et *Agencia Tributaria* est d'ailleurs liée à ces processus de réorganisation de l'administration fiscale dont les fils conducteurs sont la "philosophie de gestion centrée sur le respect volontaire de la loi fiscale" et la réorganisation du contrôle fiscal – dorénavant orienté vers les seuls contribuables à risque –, ainsi que "l'utilisation intensive et appropriée des technologies de l'information" et "l'impératif de la maîtrise des coûts" par les administrations fiscales (Lepine, Gouiffès et Carmona, 1999, pp. 2-3). Le principe du respect volontaire de la loi fiscale mène à une transformation des rapports entre l'administration et le contribuable et à la réorganisation du travail fiscal. Ainsi le contribuable est-il désormais considéré non comme un assujetti, mais comme quelqu'un à qui on doit faire confiance et offrir des services dans le but de l'aider à accomplir volontairement ses obligations fiscales. L'activité de contrôle fiscal est orientée uniquement vers les contribuables à risque, ce qui suppose la connaissance par l'administration du profil de comportement fiscal de chaque contribuable. L'emploi des TIC est essentiel tant à l'organisation des services que ces administrations offrent à leurs contribuables (de l'information sur les obligations fiscales aux déclarations fiscales électroniques) qu'à la réorganisation du travail des agents dont la productivité est accrue grâce à l'intégration des données. Ces technologies contribuent de plus à une nouvelle organisation du contrôle fiscal dans la mesure où la création de dossiers électroniques des contribuables est un outil essentiel à l'orientation du contrôle vers les seuls contribuables à risque.

## **La mise en place des projets d'administration fiscale électronique dans les trois pays**

### **Le modèle espagnol d'administration fiscale électronique**

En Espagne, la mise en place des services électroniques de l'impôt sur le revenu est étroitement liée au projet national d'administration électronique dont la stratégie est proposée par le « Plan de choque para el impulso de la administración electrónica en España » (« *Plan choc pour impulser l'administration électronique en Espagne* »<sup>6</sup>). Ce plan prévoit que l'administration électronique doit permettre de faire évoluer les services publics par l'intégration des différents niveaux d'administration – Etat central, « communautés autonomes » et niveau local – de façon à ce que le citoyen ait une vision unique du service public.

Ce principe d'intégration, qui est à la base de l'amélioration des rapports entre citoyens et usagers des services et l'administration<sup>7</sup>, se manifeste dans différents aspects de l'organisation des services électroniques de l'administration espagnole en général et aussi dans les services fiscaux électroniques.

Le site général de l'administration espagnole<sup>8</sup> propose trois possibilités d'entrée pour l'accès aux services : «ciudadano» destinée aux personnes physiques, «empresa» dirigée aux entreprises et une troisième catégorie d'entrée destinée aux fonctionnaires et aux organismes de l'administration espagnole. Le site est ainsi conçu comme un portail pour les citoyens et

---

<sup>6</sup> Traduction des auteurs

<sup>7</sup> En Espagne, le Décret Royal 209 du 21 février 2003 régle la transmission et l'échange d'informations entre les différents organismes publics de façon à assurer que le citoyen n'ait pas besoin de fournir une donnée qu'une seule fois à l'administration.

<sup>8</sup> [www.administracion.es](http://www.administracion.es)

les entreprises, mais aussi comme un outil d'aide aux fonctionnaires de n'importe quel organisme public sur les procédures et les formalités d'accès à plus de 2 000 services de l'administration centrale ainsi qu'aux informations sur les services des communautés autonomes et des pouvoirs locaux.

Le caractère intégré de l'administration électronique espagnole apparaît nettement dans le cas du service de déclaration de l'impôt sur les revenus. Il existe en effet dans la page d'accueil de l'administration espagnole un lien « Renta 2004 » - qui permet l'accès direct aux services liés à l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

L'analyse du site de l'*Agencia Tributaria*<sup>9</sup> confirme également l'intégration des différents niveaux de l'administration. On peut y accéder aux services de l'agence mais aussi aux informations et même à des services des impôts des communautés autonomes espagnoles. Plus important encore, le certificat électronique demandé par l'*Agencia Tributaria* pour ses services peut être fourni par diverses institutions publiques ou privées. Il est accepté et peut être utilisé pour accéder aux différents services électroniques disponibles de n'importe quel organisme public. Parmi les entités publiques reconnues par l'*Agencia Tributaria* comme fournisseurs du certificat électronique on trouve la «Fábrica Nacional de Moneda y Timbre» qui appartient au gouvernement central de l'Espagne, mais aussi d'autres entités liées aux gouvernements central, régionaux et locaux et même des entités privées comme « Firma profesional, S. A ».

La reconnaissance d'un certificat par plusieurs organismes de l'administration espagnole est très importante parce qu'elle en dit plus sur l'intégration des organismes publics par l'intermédiaire des nouvelles technologies que n'importe quel discours officiel. Du côté de l'utilisateur il s'agit d'une facilité remarquable. Mais, bien évidemment, la reconnaissance d'un seul certificat électronique exige des accords préalables entre les organismes qui l'acceptent. Grâce à la mise en réseau de l'administration espagnole, le contribuable peut déclarer en ligne différents impôts et accéder à plusieurs services comme la consultation de sa situation fiscale (« consulta de deudas »).

L'administration fiscale espagnole a, comme nous l'avons déjà indiqué, vécu de grandes transformations tout au long des années 1990, liées à l'adoption d'une nouvelle philosophie de gestion de l'administration fiscale centrée sur l'idée de la confiance et du service aux contribuables. Un exemple est la démarche d'aide personnalisée à la déclaration, sous la forme du programme intitulé « Padre ».

Ce programme, implanté déjà depuis 1994, est une initiative de l'administration fiscale pour inciter les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales. Les déclarations d'impôt étaient remplies par l'administration et les contribuables n'avaient qu'à passer dans un bureau de l'*Agencia Tributaria*, sur rendez-vous, pour signer leur déclaration. En 1997, déjà 58% des déclarations d'impôt sur le revenu ont été remplies par l'administration fiscale. En plus, l'administration fiscale espagnole permettait déjà en 1997 aux contribuables utilisant le modèle de déclaration simplifié, de compléter leurs déclarations de revenus sur une disquette pré-formatée ou par téléphone. Le programme « Padre » est maintenant présenté en ligne comme un cours d'aide à la présentation de la déclaration d'impôts sur le revenu. En 2003, le programme « Padre » a été utilisé par 12.989.022 contribuables pour présenter leurs déclarations de l'impôt sur le revenu (*Agencia Estatal de Administración Tributaria*, 2003, Annexe statistique), c'est-à-dire par 88,47% des contribuables espagnols.

Un autre aspect de l'organisation espagnole des services fiscaux électroniques est l'existence d'une entrée nommée « Colaboración social » qui est destinée aux organismes et aux professionnels qui présentent les déclarations d'impôt pour le compte de tiers. On constate ainsi la présence d'autres acteurs dans l'organisation des services électroniques

<sup>9</sup> [www.aeat.es](http://www.aeat.es) (*Agencia Estatal de Administración Tributaria*)

d'impôt, que le contribuable et l'agence chargée de l'administration fiscale. En Espagne, la possibilité de faire faire sa déclaration d'impôt sur les revenus par un tiers existe depuis 1963. Les modalités électroniques sont fixées depuis 1998. Cependant, seules les personnes ou les entités ayant souscrit un accord avec l'*Agencia Tributaria* peuvent le faire. La collaboration de personnes externes à l'administration existe aussi au niveau du contrôle fiscal. Des particuliers peuvent ainsi dénoncer en ligne des fraudes fiscales dont ils ont eu connaissance (« Denuncia Tributaria »). Ce qui constitue, d'une certaine manière, une forme de délégation partielle de la fonction de contrôle fiscal.

### **Le modèle britannique d'administration fiscale électronique**

L'évolution de l'administration fiscale britannique vers des services en ligne recoupe les objectifs préconisés au niveau de l'ensemble de l'administration en matière d'« egovernment », et définis dans la seconde moitié des années 1990. En effet, on note une tentative d'alignement fort entre le politique et la haute administration sur la question de la modernisation de l'Etat. Cette politique se décline avec le *e-Government Unit* qui est responsable de l'ensemble de l'administration électronique, et avec l'*Inland Revenue* qui a mis au point le portail de l'administration fiscale en ligne.

Au Royaume-Uni, les projets d'administration électronique, ou *e-government*, prennent leur essor en 1996. Cette date marque la publication du « Government Direct Green Paper », lequel insiste sur l'usage qui doit être fait des TIC au sein des administrations de l'Etat, tant vis-à-vis du citoyen que des entreprises. Deux autres publications d'ordre général suivent en 1998 et 1999, année de création du *e-Government Unit*, lequel dépend du *Cabinet Office* lié au premier ministre, ainsi que du Trésor. Le *Cabinet Office* est en charge des projets de réforme et de modernisation de l'Etat. Il est responsable de l'avancement des chantiers d'électronisation de l'administration, lesquels sont pensés au sein de son *Strategy Unit*, auteur de plusieurs rapports sur ces questions.

L'objectif majeur de cette organisation est de permettre un « leadership » politique qui oriente les différents efforts des administrations mais aussi les chantiers du commerce électronique et de la Société de l'Information. Il s'agit de coordonner les services, en proposant des objectifs et des moyens associés. Cette coordination suppose d'accorder les agendas des différents départements ministériels, mais aussi la coordination avec les niveaux régionaux et locaux. Une « stratégie nationale » pour le e-gouvernement local a ainsi été élaborée en 2002. L'*e-Government Unit*<sup>10</sup> a dirigé la mise en place du portail général de l'administration britannique en ligne. Ses objectifs recoupent pour l'essentiel ceux fixés par le programme eEurope 2005.

C'est donc cette instance de coordination qui préside en 2000 au lancement d'un portail orienté vers les usagers/citoyens aujourd'hui intitulé *DirectGov*<sup>11</sup>, défini comme étant un « one-stop shop » de services publics électroniques aux citoyens. Ce portail insiste sur l'accessibilité et la proximité des services administratifs, plus que sur l'effet de nouveauté lié à l'Internet. Il recense en une page les différents domaines d'activités susceptibles d'intéresser le visiteur-citoyen en fonction de « ce qu'il cherche », ou bien d'une liste des « services les plus populaires », et d'un moteur de recherche qui occupe une place stratégique. Ce portail ajoute également un fil de « news » faisant généralement écho à l'actualité quotidienne nationale, et indiquant des services liés. A titre d'exemple, le portail à destination des entreprises est un site distinct du portail « citoyens ».

<sup>10</sup> <http://e-government.cabinetoffice.gov.uk/Homepage/fs/en>

<sup>11</sup> <http://www.direct.gov.uk/Homepage/fs/en>. Nous donnons les noms des sites tels qu'ils apparaissent en 2004/2005, après qu'ils aient généralement changé une fois.



Dans un contexte où les citoyens britanniques n'étaient pas encore titulaires d'une carte nationale d'identité, quelle orientation choisir pour sécuriser l'accès aux procédures en ligne ? Passée la consultation d'informations, les téléservices sont accessibles par deux types d'outils. Ces outils caractérisent deux niveaux de confidentialité et de sécurisation des échanges. D'une part, il s'agit de la conjonction d'un identifiant et d'un mot de passe, et d'autre part d'un certificat électronique. Tous les services ne requièrent donc pas la possession d'un certificat électronique. Il est tout à fait notable, comme dans le cas espagnol, qu'il existe au Royaume-Uni un seul certificat pour chaque citoyen. Ceci implique un certain degré d'intégration des structures administratives, et renforce en retour chez les usagers le sentiment d'une unité administrative et de ses services. Ce certificat s'obtient par l'intermédiaire du site « Government Gateway »<sup>12</sup>, lequel indique les démarches à suivre et fournit des explications sur la nécessité d'un tel outil. La procédure d'obtention du certificat est distincte selon les trois types d'usagers : les individus, les entreprises et les agents de l'administration. Ce service existe depuis 2001.

Nous avons vu que, concernant l'administration fiscale, le système britannique présentait deux particularités notables. Tout d'abord, celle de ne pas obliger les contribuables à remplir de déclaration, puisqu'il s'appuie massivement sur les employeurs. Ensuite, l'organisation en agence de l'administration fiscale, l'*Inland Revenue*<sup>13</sup>. La page d'accueil du site de l'administration fiscale, qui s'adresse de façon différenciée aux « individus / salariés », aux « employeurs » ainsi qu'aux entreprises et aux organisations, résume bien ces différents éléments. L'utilisateur peut être identifié par des catégories plus spécifiques, comme conducteur de véhicule, parent ou personne de plus de 50 ans, etc. On y trouve un espace dédié au « self-assessment », mais aussi le service « PAYE » dédié aux employeurs (retenue à la source pour les salaires) et quelques autres taxes. Pour accéder au premier, il est possible de choisir entre la solution par login et mot de passe, ou bien d'utiliser son certificat électronique.

Du point de vue de l'utilisateur, une particularité de ce site est d'explicitier de façon visible quelques-uns des droits du contribuable. L'*Inland Revenue* propose ainsi des informations sur les déductions d'impôt possibles, et mentionne en bonne place la procédure de dépôt de plainte. Il présente également un outil de recherche permettant de trouver une ONG vers laquelle effectuer un don, entraînant une réduction d'impôts. En somme, le site informe l'utilisateur qui le visite de possibilités qui s'offrent à lui et auxquelles il n'aurait peut-être pas songé.

Au Royaume-Uni, en plus de l'agence, des entreprises privées interviennent également lors du prélèvement à la source (employeurs) et également dans l'organisation du paiement en ligne des impôts. Ainsi existe-t-il un partenariat de l'*Inland Revenue* avec le réseau bancaire pour le service de paiement d'impôts en ligne. Ce paiement est fait en utilisant le logiciel privé de paiement « BillPay ». Le contribuable peut choisir parmi différents prestataires ou utiliser n'importe quelle banque du Royaume-Uni pour payer son impôt.

### **Les points communs des services fiscaux électroniques espagnols et britanniques**

L'analyse des services électroniques fiscaux de ces deux pays permet d'identifier quelques tendances communes sur la manière dont les TIC sont utilisées dans les transformations de leurs administrations fiscales.

L'élément le plus important est l'intégration entre les différents organismes publics, qui se manifeste par la reconnaissance d'un même certificat électronique par des administrations différentes, ainsi que la possibilité d'accéder aux services fiscaux par l'intermédiaire d'une multiplicité de liens depuis d'autres sites administratifs. Ceci témoigne

<sup>12</sup> <http://www.gateway.gov.uk/>

<sup>13</sup> <http://www.inlandrevenue.gov.uk/>

du fait que la mise en ligne des services fiscaux ne constitue pas un projet isolé, mais participe bien d'un mouvement plus ample et coordonné au niveau national. L'utilisation des TIC et particulièrement d'Internet n'est pas spécifique à l'administration fiscale, mais observable au niveau national. L'administration fiscale est d'ailleurs soumise aux mêmes contraintes que les autres prestataires de services électroniques. Cette intégration n'aurait pas eu lieu sans un effort préalable de révision de procédures et de réorganisation des services intra et inter organisations publiques.

D'un autre côté, la mise en ligne des services fiscaux dans ces deux pays doit être vue comme une suite de la réorganisation des administrations fiscales mise en route depuis le début des années 1990. Comme on l'a indiqué précédemment, le profond changement de ces administrations est marqué par une modification des rapports aux contribuables qui reposent maintenant sur la confiance et le service. Cette réforme devient effective grâce à l'utilisation intensive des TIC (intégration de données, création de dossiers électroniques des contribuables ...) dans le moment qui précède la généralisation de l'Internet comme réseau de communication. On peut parler d'un « reengineering » de l'administration fiscale des deux pays qui précède et rend plus aisée l'émergence de l'administration fiscale électronique.

De même, la création de l'agence espagnole au début des années 1990 et le fait que l'agence britannique a, depuis la fin des années 1990, sous sa responsabilité la gestion des cotisations sociales sont des éléments qui ne peuvent pas être négligés pour comprendre la forme d'organisation des services fiscaux électroniques des deux pays. La forme institutionnelle de l'agence permet déjà une plus grande flexibilité dans les rapports et collaborations avec des acteurs externes à l'administration. Ceci aide à expliquer la forte présence d'autres acteurs extérieurs à l'administration dans la partie électronique de l'organisation des services fiscaux. Dans le cas britannique, la force de la notion de service peut être entrevue dans la façon dont le site *Inland Revenue* s'adresse plutôt aux citoyens en attirant l'attention sur les possibilités de demande et d'accès aux « tax credits » que sur leurs obligations de contribuables assujettis à l'autorité fiscale.

L'outil Internet se révèle encore bien adapté à une communication plus facile et plus rapide de l'administration fiscale avec le réseau d'acteurs participant au service de déclaration de l'impôt sur le revenu, tant au Royaume-Uni qu'en Espagne. Les contribuables, les employeurs et les banques participant au prélèvement à la source ainsi que les tiers qui présentent la déclaration de revenus au nom des contribuables disposent tous de moyens et d'espaces propres aux services fiscaux électroniques.

### **Le modèle français d'administration fiscale électronique**

Contrairement à l'Espagne ou à la Grande-Bretagne, la France n'a pas réorganisé son administration fiscale au cours des années 1990. Ou plus exactement, elle a envisagé de le faire, en lançant, à la fin de cette décennie, un important projet de réforme, la « Mission 2003 »<sup>14</sup> qui avait pour objectif de mettre en place des procédures centrées sur l'utilisateur, de fusionner dans un même service, les directions chargées de définir l'assiette de l'impôt (DGI) et son recouvrement (DGCP). Il s'agissait de mettre fin à une spécificité française et de rapprocher notre fonctionnement fiscal de celui des autres pays. Par contre, il n'était pas envisagé de séparer les missions de définition de la politique fiscale (ministère) et celles de gestion de l'impôt (agence), pas plus que d'organiser un prélèvement à la source.

Ce projet a été finalement abandonné à la suite notamment de l'opposition des syndicats. Cette forte crise a été dénouée par la démission de Christian Sautter, ministre des finances d'alors, en mars 2000.

---

<sup>14</sup> Sur le déroulement de la mission 2003, on peut se reporter à l'article de Pernot (2002) ; sur le sujet également, voir Sereni et Villeneuve (2002) ; et surtout l'article de T. Bert (2001), directeur de l'IGF depuis 1997.

Le développement de l'administration électronique se fait donc dans un contexte profondément différent. Il ne s'agit plus d'accompagner une réorganisation, de lui donner les moyens de croître, mais au contraire de se substituer à une réorganisation bloquée. Non pas que les dirigeants du ministère aient remplacé une innovation sociale par une innovation technique mais il convient plutôt de considérer que faute de pouvoir réaliser un compromis sur la réorganisation de Bercy, on a proposé un autre terrain pour négocier un accord : le système d'information Copernic. Il s'agit avant tout de créer un système d'information unifié de l'administration fiscale. Mais Copernic comporte également une application qui permet aux citoyens de faire leur déclaration d'impôt en ligne. Contrairement à l'Espagne et à l'Angleterre, ce service électronique fiscal a été conçu indépendamment des services des autres administrations. Le certificat électronique que les usagers doivent posséder pour déclarer leurs revenus est distribué exclusivement par Bercy et ne peut pas être utilisé dans d'autres transactions électroniques. Le lancement des services en ligne n'a pas donné l'occasion de mettre en place des guichets électroniques unifiés ou même coordonnés<sup>15</sup> de l'ensemble de l'administration française. Toutefois des changements sont apparus au cours de l'année 2004<sup>16</sup>.

Le développement de l'informatisation, pour les agents de l'administration, est une façon d'entrer dans la modernité, de se doter des instruments de travail analogues à ceux qu'on trouve dans les entreprises privées. Les agents souhaitent tout particulièrement qu'on comble le retard d'équipement informatique de leur administration.

Pour les dirigeants du ministère, Copernic constitue un moyen de redéfinir et d'unifier les procédures, de mettre en place le socle de futures réorganisations. Pour les citoyens/usagers, Copernic est également un signe de modernisation de l'administration française. Ils sont avant tout sensibles à la partie front office, au module de déclaration de l'impôt en ligne. L'administration apparaît ainsi plus efficace, elle offre un service de meilleure qualité.

Mais l'alignement entre les acteurs est difficile à réaliser. On voit d'un côté apparaître un modèle d'administration électronique extensive qui permet d'aligner les différentes instances du pouvoir politique (ministères, collectivités territoriales) et les usagers-citoyens. En consultant des sites administratifs, ou en déclarant ses impôts en ligne, ces derniers ont l'impression d'avoir à faire à cette administration moderne que les hommes politiques appellent de leurs vœux, depuis longtemps. Dans ce cas, l'administration électronique est avant tout conçue comme un outil d'échange d'information entre l'administration et ses usagers. Elle ne nécessite ni refonte du système d'information interne, ni réorganisation du travail administratif. Dans cette hypothèse, faut-il faire des investissements informatiques aussi importants ? Ne peut-on pas se contenter d'applications destinées à l'information de l'utilisateur et aux déclarations en ligne ?

L'autre piste serait de créer une administration électronique intensive où, à l'occasion de la mise en place d'un nouveau système d'information, on redéfinirait l'ensemble des processus administratifs. Un tel projet est évidemment beaucoup plus ambitieux mais aussi beaucoup plus complexe.

---

<sup>15</sup> Il existe néanmoins une coordination dans la présentation de l'information qui est assurée par la Documentation française et son site [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr). Mais contrairement au site britannique [www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk), il n'y a pas de charte graphique largement unifiée entre les différents sites accessibles par le portail français.

<sup>16</sup> L'agence pour le développement de l'administration électronique (ADAE), créée en 2003, est chargée de mettre en place une politique de coordination entre les programmes d'administration électronique des différents ministères français. Le 30 décembre 2005, cette agence est devenue le Service du Développement de l'Administration Electronique, rattaché au Ministre délégué au Budget et à la réforme de l'Etat, au sein du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

A la fin des années 1990, l'ordinateur ne constituait pas l'outil de travail de base des agents des services fiscaux. Ce retard d'équipement a été très largement comblé depuis. Mais cette nouvelle machine a été plus utilisée, comme outil de communication que comme outil de travail. L'information interne du ministère passe maintenant à travers le canal des différents intranets, mais, dans bien des cas, le travail administratif quotidien est toujours réalisé sur des dossiers papier. Là encore l'informatique a été plus utilisée comme un signe de modernité que comme une technique de travail administratif. Il convient donc simultanément d'informatiser cette administration, d'unifier son système d'information et de la réorganiser. Le changement à mettre en place est donc considérable. Ses promoteurs bénéficient toutefois d'un atout : le retard de Bercy permet peut-être de mettre en place, dès le démarrage, des pratiques plus intégrées de l'informatique.

Dans une telle perspective, il convient de réaliser un alignement fort des acteurs. Ce qui dans le contexte actuel est loin d'être réalisé. Nos observations et les premiers entretiens menés tendent à mettre en évidence la position suivante : les organisateurs font l'hypothèse que d'ici l'achèvement de Copernic, les choses auront suffisamment avancé, et que les applications nouvelles auront performé les usages, au point de rendre inenvisageable tout retrait. Dans cette optique, la direction de Copernic a pour fonction d'« accompagner le changement ». Ainsi, quelques revues internes font état des projets en cours et insistent sur l'apport qu'ils représentent pour les agents de la DGI comme de la DGCP. Néanmoins, les premières observations faites auprès des agents montrent que Copernic s'apparente souvent à une boîte noire. Pour l'instant, les agents n'apparaissent pas comme des alliés forts du projet, contrairement à l'Etat ou au système d'information central du ministère. Dans un contexte où le conflit du printemps 2000 est encore présent dans tous les esprits, il apparaît qu'il sera très difficile d'imposer cette modernisation informatique. La négociation paraît encore plus indispensable que jamais. L'histoire de la modernisation de la presse parisienne montre par exemple qu'à un conflit violent peut succéder des périodes de concertation. Après le conflit du *Parisien Libéré* qui a entraîné des préjudices importants pour les deux partenaires sociaux, on a assisté à une vraie négociation entre le patronat de la presse parisienne et le syndicat du Livre. C'est au cours de cette deuxième phase, qu'on a réussi à introduire des systèmes informatiques plus évolués et plus intégrés (Nikolopoulou, 1993).

Mais cet exemple nous montre aussi qu'il ne s'agit pas simplement d'aligner les différents acteurs autour d'un même projet technique, mais aussi de réorganiser le processus de travail. Les débats qui se sont développés ces dernières années en économie autour du paradoxe de Solow<sup>17</sup> sur la productivité de l'informatique ont bien montré que l'informatique en elle-même ne rendait pas l'activité productive plus efficace, les gains de productivité ne se manifestaient que si l'informatisation était associée à une réorganisation. Copernic et les autres projets informatiques de Bercy ne pourront donc pas faire l'économie d'une réforme de l'administration fiscale française.

## **Les usages de la déclaration d'impôt en ligne**

Malgré les divergences notables que nous avons pu observer, et quel que soit l'état d'avancement des réformes des administrations fiscales des pays étudiés, tous trois proposent depuis quelques années un site de déclaration de l'impôt en ligne. Il ne s'agit pas ici d'analyser les processus de traitement des données fiscales recueillies par leur intermédiaire, mais de proposer un rapide cadrage des usages naissants de ces sites. Outre une première indication sur l'ordre de grandeur des contribuables ayant expérimenté la déclaration en ligne,

---

<sup>17</sup> Pour une présentation synthétique du paradoxe de Solow, voir Greenan et L'Horty, 2000.

ces réflexions nous conduiront à questionner la pertinence d'une comparaison sur la base de cet unique critère.

En nous livrant à une analyse comparative de trois administrations fiscales, nous revenons en effet sur les conditions dans lesquelles des procédures de « déclaration de l'impôt en ligne » ont pu être élaborées. En présentant trois contextes contrastés, plusieurs observations nous amènent à souligner les limites d'une comparaison brute des indicateurs d'utilisation des téléservices. Dans les trois cas retenus, la procédure de télédéclaration ne correspond pas à la même chose : dans le cas français, l'utilisateur déclare les revenus qu'il a perçus ; dans le cas anglais, il s'agit de contester l'imposition établie directement par les services fiscaux ; pour l'Espagne, l'utilisateur a le choix avec le système « PADRE », lequel connaît depuis plusieurs années un succès massif. Les déclarations réalisées par les contribuables français et espagnols d'un côté, et anglais de l'autre, ne sont donc pas directement comparables : on déclare ses impôts dans un cas, on dépose une réclamation dans l'autre. Enfin, dans les cas français et espagnol, l'existence d'un système spécifique à l'Espagne nous fait distinguer deux contextes tout à fait différents : le contribuable français a le choix entre la solution papier et la solution électronique, tandis que le contribuable espagnol rencontre une procédure de médiation supplémentaire au guichet qui le dispense de remplir sa déclaration. Du point de vue de l'utilisateur de chacun de ces pays comme de l'administration fiscale, le contexte de la déclaration de l'impôt sur le revenu est donc particulier. Dans ce cadre, le fait de choisir de déclarer son impôt « en ligne » ne recouvre donc jamais rigoureusement la même démarche.

Les indicateurs d'intensité d'utilisation des téléprocédures mobilisés dans les enquêtes comparatives – et présentés sans plus d'avertissement – sont donc soumis à des limites importantes, tant du côté de l'organisation fiscale, que du sens pris par la démarche pour l'utilisateur. Les classements entre pays élaborés sur cette base et destinés à évaluer les services aux citoyens fournissent bien des informations, mais ceci hors de tout contexte interprétatif, historique, technique et organisationnel. D'autres types de classements présentent l'état du développement des administrations fiscales en cinq niveaux (de 0 à 4)<sup>18</sup>. En matière d'administration fiscale électronique, les trois pays étudiés atteignent le niveau 4, c'est-à-dire qu'ils remplissent les critères d'une transaction effectuable entièrement en ligne, paiement inclus. Ce type de classement laisse lui de côté le taux de déclarations en ligne effectuées par les usagers.

Les deux tableaux ci-dessous présentent le nombre de déclarations de l'impôt sur le revenu en ligne en fonction de la population globale (1) et de la population des contribuables (2).

#### **Insérer Tableau 1 ET tableau 2**

Le second tableau montre en premier lieu que l'Espagne est des trois pays celui dans lequel la pénétration de la déclaration électronique est la plus forte. Si l'on y ajoute que 88% des contribuables utilisent le système « Padre », qui dispense de remplir sa déclaration, la déclaration papier semble en voie de disparition. La proportion des déclarations en ligne du Royaume-Uni est à rapporter aux quelques 8 millions de contribuables qui choisissent le *self-assessment*, c'est-à-dire de faire la démarche eux-mêmes. Le pourcentage de déclarants en ligne devient alors de 5,2%. En conséquence, c'est en France que le nombre de télédéclarations est comparativement le plus faible, si l'on tient compte de l'ensemble de ces éléments. Il faut toutefois ajouter que ce service, disponible en France depuis 2002, est

---

<sup>18</sup> Cet indicateur, retenu pour l'ensemble des administrations, est utilisé pour évaluer l'avancement des projets dans le cadre du programme eEurope, depuis 2002. Voir par exemple l'étude réalisée par Capgemini pour la Commission Européenne (Capgemini, 2005, p. 7-8).

relativement récent et connaît une progression très significative d'année en année : le nombre de télédéclarations a progressé chaque année pour atteindre 1,2 millions en 2004, puis 3,7 millions en 2005. Cette croissance est également observée au Royaume-Uni.

## Conclusion

Comme nous le rappelions au début de ce texte, l'administration électronique, comme les ERP, a une dimension utopique qui permet d'enrôler les acteurs concernés. Les agents peuvent, dans certains cas, se mobiliser pour participer à des actions visant à moderniser leur administration. De même, les usagers peuvent être séduits par l'idée de communiquer à distance avec l'administration, aux heures qui leur conviennent. Mais, cet « apprentissage par la croyance » est insuffisant pour lancer une dynamique du changement informatique. Les agents administratifs ou les usagers peuvent utiliser à minima les ressources offertes en ligne, ou même abandonner leurs nouvelles pratiques. Il faut donc associer un autre mode d'apprentissage qu'on pourrait appeler « l'apprentissage par l'organisation ». On constate, en effet, que des pays qui comme le Royaume-Uni ou l'Espagne ont déjà modifié, depuis longtemps, l'organisation de leurs services fiscaux en simplifiant les procédures, en dialoguant avec les usagers, en réorganisant le fonctionnement de l'administration sont les pays où l'usage de l'informatique est le plus développé. C'est dans ces pays, que les usagers utilisent le plus Internet pour leurs démarches fiscales, que les agents ont le plus intégré l'ordinateur dans leur activité quotidienne. Ces premiers éléments de comparaison suggèrent donc que pour qu'en France, l'administration électronique soit autre chose qu'un signe de modernité, il faut qu'elle s'articule étroitement avec la réforme de l'Etat. Mais évidemment une telle réforme ne peut être imposée, un long travail de négociation est donc indispensable pour réussir à aligner les différents acteurs de cette mutation informatique.

## Bibliographie

Agencia Estatal de Administración Tributaria (1998). *Memoria 1998*.  
<http://www.aeat.es/>

Agencia Estatal de Administración Tributaria (2003). *Memoria 2003, Anexo estadístico*.

Bert T. (2001), « La réforme de Bercy : paralysie ou suicide ». Dans R. Fauroux et B. Spitz (dir.), *Notre Etat, le livre vérité sur la fonction publique*. Paris, R. Laffont, (p. 110-147).

Capgemini (2005). *Online availability of Public Services : How is Europe Progressing ? Report of the fifth measurement*. European Commission, Directorate General for Information Society and Media.  
[http://europa.eu.int/information\\_society/soccul/egov/egov\\_benchmarking\\_2005.pdf](http://europa.eu.int/information_society/soccul/egov/egov_benchmarking_2005.pdf)

Commission des communautés européennes (2002). *eEurope 2005 : une société de l'information pour tous*. Bruxelles, mai.  
[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/action\\_plan/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/action_plan/index_en.htm)

Commission des Communautés Européennes (2000). *La politique fiscale dans l'Union Européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, (série L'Europe en mouvement).

Direction Générale de la Comptabilité Publique (2003). *Rapport annuel de performance*. Paris, Ministère des finances.

Greenan N. et L'Horty Y. (2000). « Informatique, productivité et emploi : beaucoup d'espoirs, peu de certitudes » *Réseaux*, n° 100, p. 276-288.

Lepine J.-L., Gouiffès P.-F. et Carmona J. (1999). *Rapport de Synthèse Mission d'analyse comparative des administrations fiscales*. Paris, Inspection Générale des Finances.

Ministerio de Administraciones Públicas, Ministerio de Ciencia y Tecnología (2003). *Plan de choque para el impulso de la administración electrónica en España*.  
[http://www.igsap.map.es/administracion\\_electronica/plan\\_choque.pdf](http://www.igsap.map.es/administracion_electronica/plan_choque.pdf)

Ministerio de Hacienda (2002). *Memoria de la administracion tributaria*. Secretaría de Estado de Hacienda.  
<http://documentacion.minhac.es/doc/Inspgral/Memorias/MemoriaTributaria2002.pdf>

Nikolopoulou H. (1993). « La modernisation dans la presse parisienne », *Sociologie du travail*, n°2, pp. 163-179.

OCDE (2004). *L'administration électronique: un impératif*. Paris, Editions OCDE.

Pernot J.-M. (2002). « Le ministère des Finances et la mission 2003. Regard sur une réforme manquée », *Revue de l'IRES*, 39-2, pp. 115-155.

Segrestin D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris, Armand Colin.

Sereni J.-P. et Villeneuve C. (2002). *Le suicide de Bercy*. Paris, Plon.

	<b>Population</b>	<b>Total de déclarations en ligne</b>	<b>Déclarations en ligne par million d'habitants</b>
<b>France</b>	60 400 000	600 000	<b>9 934</b>
<b>Espagne</b>	39 400 000	1 721 538	<b>43 694</b>
<b>Royaume-Uni</b>	58 600 000	418 449	<b>7 141</b>

**Tableau 1. Déclarations d'impôt sur le revenu en ligne par million d'habitants, dans l'année 2003** (Source : réalisé par les auteurs)

	<b>Total Contribuables de l'IRPP</b>	<b>Total déclarations de en ligne</b>	<b>Déclarations en ligne par million de contribuables de l'IRPP</b>	<b>% Déclarations en ligne parmi les contribuables</b>
<b>France</b>	33 000 000	600 000	18 182	<b>1.8</b>
<b>Espagne</b>	14 681 282	1 721 538	117 261	<b>11.7</b>
<b>Royaume-Uni</b>	29 500 000	418 449	14 185	<b>1.4</b>

**Tableau 2 – Déclarations d'impôt sur le revenu en ligne par million de contribuables dans l'année 2003** (Source : réalisé par les auteurs)